

BearingPoint®

Le design thinking



Une réalité incontournable
de la conception de services

Lettre Convergence N°32

A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3500 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com

Comité éditorial : Henri Tcheng et Jean-Michel Huet

Coordination et diffusion : Sandrine Pigot et Stéphanie Lesdos

Contact : henri.tcheng@bearingpoint.com

Les 'pure players' du monde digital fondent généralement leur business model sur le succès et l'usage d'un service simple et ergonomique. Cette exigence et cette évidence font partie de l'écosystème dans lequel ils évoluent. Transposons un instant cette problématique à l'échelle de fournisseurs de services plus traditionnels. Large gamme de services, cohérence du portefeuille produits, valeurs de marque, multiplication des interfaces de contact... Et si le design aidait à y voir plus clair ?

Le design dans les services, une réalité nouvelle ?

Le design représente une notion aux facettes multiples : forme, couleur, traits... du visuel, donc ! Du look indémodable de la 2 CV aux lignes rétro de la Vespa des années 80, en passant par la Renault Twizy récemment auréolée du prix « Best of the best product design 2012 » aux Red Dot Awards... Quels sont les éléments nourrissant le jugement catégorique que l'on porte sur ces bijoux qualifiés de design ? A l'inverse, pour quelles raisons la Renault 14 est-elle considérée comme l'antithèse du design ? Un début de réponse se trouve peut-être dans ce qui classe assez grossièrement les produits en deux catégories bien distinctes : le vintage et... le ringard.

Appliquons cette réalité au monde des services qui nous entourent. Les plus fructueux parviennent à cumuler agrément, simplicité d'usage et évolutivité, tout en laissant une grande liberté de mouvement et d'interaction à l'utili-

sateur, *a fortiori* dans un contexte alliant la complexité du multi-écrans, du social... Si ces services sont plébiscités, c'est que l'approche design – difficilement palpable puisque par essence un bon design doit se faire oublier – leur a été appliquée dans les règles de l'art. L'iPad, tant apprécié de ses utilisateurs pour la finesse de sa ligne, est-il dissociable de la qualité de navigation, de la gestuelle qu'il nécessite afin d'utiliser les applications qu'il supporte ?

Au-delà de l'impact premier qui incite le consommateur à l'achat, le design de service se déploie aujourd'hui dans l'expérience proposée. Un service doit évoluer en permanence, au moins aussi vite que le marché, et en écoutant voire en anticipant les retours de ses utilisateurs. Ce qui compte, c'est la fidélité et le développement des usages, avec comme graal la recommandation virale, le buzz et la monétisation.

Une réalité simple, une mise en œuvre complexe

Révolu le temps où le service utile agrémenté d'une touche de graphisme superficiel suffisait à satisfaire le consommateur : les offres des nouveaux acteurs issus du monde digital, bâties autour de services faciles et plaisants à utiliser, lui ont succédé. Pour être probant et concurrentiel, le service doit non seulement être utile, mais également porteur d'un univers riche en expériences limpides et intuitives, à l'image des récentes mises à jour réalisées par Facebook sur son application mobile : fluidité, rapidité d'affichage, réactivité... prennent le pas sur l'enrichissement fonctionnel. Certains acteurs du digital ont construit un empire sur cette dialectique

séculaire : aboutir à la simplicité est extrêmement complexe. Apple, Facebook, Google, Amazon, Dropbox... ainsi que de multiples start-ups mettent en avant les résultats portés par la méthode *design thinking*.

Une nouvelle approche de conception de services

Le design thinking, dérivé des réflexes du design produit largement utilisés dans certaines industries (automobile, high-tech, luxe...), trouve une écoute de plus en plus large auprès des entreprises de services. Cette méthodologie s'articule autour de 5 grands principes.

En premier lieu, on trouve une approche de la conception centrée sur l'utilisateur, où l'intégration des retours clients constitue un outil central de la création. Elle permet de constituer un cercle vertueux et itératif, rythmant les différentes versions et évolutions du service. Certains secteurs industriels maîtrisent déjà très bien cette problématique, tout simplement parce que le cycle de vie de leurs produits et leurs contraintes de production ne laissent aucun droit à l'erreur. Quali, quanti, focus group, tendances, tests... sont autant de points de passage qui permettent de valider la pertinence de l'approche d'un service digital, au même titre qu'un produit tangible diffusé à l'échelle planétaire. Une approche alternative consiste à développer de façon rapide de nouvelles interfaces et fonctionnalités, et de les soumettre directement aux avis des utilisateurs, quitte à réaliser ensuite les ajustements nécessaires. Les désormais célèbres Hackatons relèvent de cette logique : finis les business plans reliés

avec des pages par centaines ! Il s'agit de passer à l'action en constituant en quelques minutes une équipe de choc (designers, ergonomes, développeurs...) capable de mettre sur le marché un service en un week-end. Les 'pure players' digitaux ont à ce titre une marge de manœuvre bien plus importante que leurs confrères 'click & mortar', car ils ne portent pas le poids de l'histoire dans leur service. Ils n'ont que peu de contraintes pour se réinventer chaque jour, du moins tant qu'ils sont encore jeunes... Les marques doivent trouver le juste équilibre entre utilité et beauté au sein de leurs services digitaux. Ces services doivent prolonger l'expérience physique et réelle, tout en faisant fi de leur bagage culturel historique, et accepter de donner aux utilisateurs ce sentiment de contrôle qu'ils aiment tant lorsqu'ils ont en main leur smartphone ou tablette préféré(e).

Le second principe est la co-création, consistant à réunir des compétences issues de multiples entités et secteurs de l'entreprise. Les équipes impliquées contribuent toutes à la mise en place des services. Elles mettent en commun des valeurs propres à leur domaine d'activité et développent des convictions cohérentes, tout en prenant en compte les contraintes de chacun des domaines de l'entreprise très en amont dans le processus. Dans le cas contraire, il est fréquent qu'un service, imaginé par exemple par le marketing, voie progressivement son ambition réduite compte tenu des impératifs de l'entreprise (service client, technique, facturation...). L'approche design favorise ainsi la cohésion entre les entités mobilisées pour la création de services.

La promotion d'une vision globale de l'expérience utilisateur s'impose comme le troisième principe. Il s'agit de considérer le moment d'utilisation du service à l'intérieur du contexte dans lequel il s'inscrit. Un site d'information peut par exemple être consulté à la fois au bureau sur une interface web, dans les transports en commun sur un mobile, ou à domicile sur un téléviseur. Les nouveaux outils que sont les Personas ou le mapping des moments clés d'une journée-type, complètent les analyses sur la base des différents terminaux utilisés. Ces outils ont notamment été mis en place par Orange au sein de l'entité dédiée *Design & User Experience*.

Le développement d'un *storytelling* cohérent à travers les différents points de contact est le quatrième principe fondateur. Exposés à une marque affichant un ADN inspirant et original, les utilisateurs rassurés deviennent de véritables ambassadeurs de la marque. L'univers proposé par Nespresso à travers ses produits, boutiques, services et interfaces utilisateurs, illustre cette idée de cohérence de l'expérience proposée, engendrant même cette notion d'appartenance à un club sélectif que tant de marques lui envient. Une telle approche démultiplie la puissance des messages véhiculés et renforce leur impact.

Enfin, dernier des principes fondateurs : la systématisation des processus d'itération entre les différentes étapes de la création de services. Ces processus s'appuient sur la méthode agile, déjà bien connue des développeurs sur le web, et intègrent les résultats obtenus lors de l'application du premier

principe de la méthode. Le développement de maquettes, puis la mise sur le marché de versions beta, sont parfaitement acceptés par les utilisateurs prévenus, qui deviennent alors les bâtisseurs des versions de demain.

De nouveaux challenges pour les fournisseurs de services

Cherchant de nouveaux relais de croissance, ou tout simplement à faire évoluer leurs services, les opérateurs télécoms, médias, utilities... se tournent aujourd'hui vers le design de services. Désormais en concurrence avec des acteurs digitaux ultra-agiles et réactifs, capables de développer en une nuit de nouvelles fonctionnalités afin de les offrir le lendemain à des millions de clients, ils doivent repenser leurs méthodes. Leur objectif : proposer des interfaces et points de contact toujours plus riches, au risque de se voir rindgardiser par ces sociétés qui n'hésitent pas à se positionner entre la marque et l'utilisateur final. La tentative agressive de désintermédiation des fournisseurs de services organisée par les OTT (*Over The Top*) contribue à changer la donne, et vise à les contenir sur leur métier d'origine, dans un contexte où la croissance nouvelle est précisément attendue sur les nouveaux services.

De même que les opérateurs télécoms refusent de se cantonner au strict rôle de fournisseurs de connectivité, les acteurs médias ne souhaitent pas voir leurs revenus publicitaires fondre en raison de baisses d'audience. Les fournisseurs de gaz ou d'électricité ne veulent pas non plus renoncer aux revenus complémentaires issus des interactions croissantes au sein de la maison connectée de leurs usagers (domotique, compteurs intelligents,

applications dédiées). Un point commun entre ces acteurs : un utilisateur de plus en plus friand en interactions. Ils doivent revoir l'expérience client dans son ensemble, afin de créer du lien, et transformer des actions parfois rébarbatives en expériences enrichies qui deviendront des opportunités de monétisation. Les compteurs de gaz ou d'électricité de demain n'échappent pas à cette logique.

Dans ce contexte, la conception de services centrés sur les utilisateurs, ambassadeurs d'une identité forte de marque et d'un univers expérientiel cohérent avec leur cœur de métier, est la condition *sine qua non* du maintien et de la compétitivité dans l'écosystème digital. Afin de concevoir des services design, une réflexion en 3 temps s'impose.

Tout d'abord, il s'agit de définir et de décliner les valeurs de marque, et l'ADN qui la constituent, en des principes simples de conception de services, d'interfaces et de produits physiques. Cela contribuera également à déterminer leurs territoires de présence. A l'inverse, certains services pourront être proposés en mode partenarial, à l'image de ce qui a été réalisé entre Orange et Deezer, voire tout simplement abandonnés.

Il importe ensuite de rendre possible l'expression et l'application du design thinking. Différents chantiers sont envisageables : la définition de méthodes cohérentes de conception design, une adaptation de la gouvernance et des indicateurs clés, facilitant l'aide à la décision et à

l'arbitrage entre planning, budget et ambition des projets centrés utilisateurs. Les *design reviews* de projets, garantes de la cohérence du portefeuille d'offres, vont également dans ce sens.

Enfin, il appartient aux opérateurs de véhiculer ce changement de culture au sein de l'entreprise, en communiquant et en formant les salariés et agences externes afin qu'ils développent et s'approprient les valeurs de marque et leur déclinaison. Via les nombreux points de contact dont ils disposent avec leurs clients, les acteurs des télécoms, des médias ou des utilities ont l'opportunité de disposer d'une tribune quasi-permanente. Il leur revient donc de transformer ces interactions en un espace d'adhésion riche et fidélisant.

A quand un « CDO » (*Chief Design Officer*) au sein de leurs Comités Exécutifs, comme c'est déjà le cas chez Apple ?

Henri Tcheng, Emmanuel de Gastines, Antoine Schmidt,
Alexandre Irrmann-Tézé

Lexique

- **Design** : activité créative visant à établir la cohérence des objets, des services, des processus et de leurs écosystèmes. Le design est un facteur clé permettant d'humaniser l'innovation, facilitant de ce fait les échanges culturels et économiques
- **Personas** : désigne une personne fictive qui représente un groupe cible. Lors de la construction de la persona, cette personne fictive se voit assigner une série d'attributs qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les caractéristiques du groupe cible. Grâce à ces caractéristiques, les équipes de conception créent des scénarios d'utilisation d'un produit ou d'un service, tandis que les équipes commerciales définissent une stratégie de positionnement, de promotion ou de distribution de ce même produit ou service
- **Storytelling** : application de procédés narratifs dans la technique de communication pour renforcer l'adhésion du public au fond du discours. Le storytelling consiste à faire émerger au sein des organisations ou du public une ou plusieurs histoires à fort pouvoir de séduction et de conviction
- **OTT** (*Over the Top*) : désigne les fournisseurs de contenus et services digitaux s'affranchissant de l'opérateur télécom dans le contrôle ou la distribution. L'opérateur télécom devient alors simple transporteur des paquets IP, depuis le fournisseur jusqu'au consommateur final. Les OTT proposent leurs services au travers des appareils connectés (PC, tablettes, mobiles, set-top box, consoles de jeux, TV connectées...)